

AZ ISKOLAI VÉGZETTSÉG ÉS A MUNKAERŐPIACI HELYZET ÖSSZEFÜGGÉSEI ÉS LEGFONTOSABB TENDENCIÁI A VISEGRÁDI ORSZÁGOKBAN

MAJOR TENDENCIES OF AND CORRELATION BETWEEN EDUCATION AND JOB MARKET POSITION IN THE VISEGRAD COUNTRIES

DR. CZEGLÉDI CSILLA egyetemi docens

Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Abstract

There is a growing attention paid to the correlation between job market tendencies and education system. Education became one of the most important subsystem of modern societies. Development of market economies brings new requirements for quality manpower that influences the changes of education.

I analyze the job market position of employees with different educational background, focusing on entrant employees (new graduates). The tendencies are based on data of 3 periods: the mid-nineties, the millenium and the period of the last few years. I'll compare the changes happened in the Visegrad countries (V4= Hungary, Czech Republic, Slovakia and Poland).

Also presented the wage gap between men and women related to educational qualification. Finding jobs for graduates in the examined region is difficult. For this reason I would like to present the ratio of the graduates employed according to their scope of activities.

1. Bevezetés

A modern társadalmak egyik legfontosabb alrendszerévé vált az oktatás. A piacgazdaság fejlődésével újabb és újabb követelmények jelentkeznek a munkaerő minőségével szemben, amely hatással van az oktatás átalakulására, változására. Jelen tanulmány célja, hogy körképet adjon a statisztikák alapján.

Elmondható, hogy a 4 vizsgált EU-tagállamot eltérő helyzetben érte a válság. A vizsgált kérdéskörben a fő trendek felvázolhatók, és bizonyos szempontok alapján bizonyos csoportok felismerhetők. Az országok oktatási rendszerét mutatom be, majd a különféle iskolai végzettségekkel rendelkező munkavállalók munkaerőpiaci helyzetét vizsgálom, és a visegrádi országok munkaerőpiacával foglalkozom, a 90-es évek második felétől napjainkig.

A tanulmány elsősorban az Európai Unió Statisztikai Hivatalának, az Eurostat-nak és az OECD-nek a letöltött adatsoraira támaszkodik, és ezek alapján ad vázlatos, összehasonlító körképet. A szerzőnek ugyanakkor nem volt célja az egyes országok helyzetének mélyebb elemzése.

2. Visegrádi csoport gazdasági átalakulása és a GDP alakulása

A rendszerváltást követő munkaerőpiaci folyamatok egyik fontos magyarázó tényezője az iskolázottság és a munkában szerzett tudás ártértékelődése. A munkaerőpiaci kereslet eltolódott az iskolázottabb munka irányába, amelynek következtében nőtt az iskolázottság hozama, ami maga után vonta az oktatás iránti kereslet növekedését.¹ A gazdasági átalakulás, változás folyamatát, a GDP alakulásával, összehasonlításával mutatom be.

1. táblázat. A GDP növekedése a Visegrádi országokban 1996–2010, %

(Forrás: Eurostat on-line adatbázis, letöltés: 2011. 09. 26.)

Table 1. Increase of GDP (in %) in the Visegrad countries 1996–2010

	1996	2000	2008	2009	2010
EU-27	1,8	3,8	0,5	–4,3	1,8
Csehország	4,0	3,6	2,5	–4,1	2,3
Lengyelország	6,2	4,3	5,1	1,6	3,8
Magyarország	0,7	4,9	0,8	–6,7	1,2
Szlovákia	6,9	1,4	5,8	–4,3	1,8

A 90-es évek közepén az EU-csatlakozás előtt is már különbségek mutatkoztak a visegrádi négy ország között, Magyarország lemaradása számottevő volt. Az ezredforduló évében Szlovákiában visszaesés volt tapasztalható. Hazánkban a gazdaságélénkítő lépéseknek köszönhetően bővülés, növekedés volt látható. A gazdasági válság hatását a visszaesést, a 2009-s adatok már jól jelzik. Csehországban és Szlovákiában az EU-27 átlagához közeli a konjunktúra iránya, s mértéke, Lengyelország viszont egyedülálló teljesítményt mutatott: GDP-je a válság idején is növekedett. Magyarországon a növekedés 2009 folyamán jelentősen alatta maradt az EU-27 átlagának, a 2010 eleji adatok azonban már felzárkózást, növekedést a gazdaság erősödését jelzik az 1 évvel korábbi csökkenés után.

Az országok gazdasága, gazdasági fejlődése és munkaerőpiaca függ a megfelelő, jól képzett munkaerő kínálatától.

3. Oktatás szerepe, formái a Visegrádi országokban

A 2008-s válság munkaerőpiacra gyakorolt hatása fontossá tette, hogy a képzés és oktatás témákkal kiemelten foglalkozzunk. Az oktatás és a gazdaság kapcsolatát Schultz legfontosabb megállapításain keresztül ismertetem:

- A gazdaság és a kultúra, sőt az életmód nem választhatók el egymástól, egymást kölcsönösen befolyásolják.
- A munkaerő mennyiségének és a munkaerő minőségének is döntő szerepe van a gazdasági fejlődésben.
- A munkaerő minőségét döntően befolyásolja a munkaerő létrehozását és fenntartását szolgáló intézményi rendszer.
- E minőség kialakítása hosszú távú folyamat.²

A továbbiakban az egyik tényezővel, az intézményrendszerrel foglalkozom, hiszen az oktatási rendszereknek kell megteremtteniük azt az alapot, mely lehetővé teszi, hogy egy ország állampolgárai versenyképesek és sikeresek legyenek a munkaerőpiacon.

Összehasonlító körkép első részeként a négy ország oktatási rendszerét mutatom be, majd az oktatási rendszer kimeneti részét jelentő felsőoktatásra fókuszálok a továbbiakban.

Csehországban a tankötelezettség 6 éves kortól 15 éves korig tart. Ez magába foglalja az óvoda utolsó évét, az általános iskolát, és a középiskolát. A felsőoktatási intézmények (Vyšší odborné školy, Vysoké školy) lehetnek egyetemek és más típusú intézmények is. A különböző tanterveket az iskolák egyedileg határozzák meg, ennek elfogadása viszont az Akkreditációs Bizottság feladata. Minden intézmény saját maga szabja meg felvételi kritériumait, valamint a vizsga anyagát is ők állítják össze.

Lengyelországban az iskolakötelezettség 7 éves kortól az általános iskola befejezéséig tart, maximum 17 éves korig. A középiskolákban végzett diákok főiskolán és egyetemen tanulhatnak tovább. Léteznek továbbá 2-3 éves posztsekunderi fél-felsőfokú szakiskolák is.

Magyarországon a tankötelezettség 5 éves kortól 18 éves korig tart. Az általános iskolát követően 4,6,8 osztályos középiskolában tanulhatnak tovább. 69 felsőoktatási intézményben (29 állami, 25 egyházi és 15 alapítványi) folyik a képzés, amelyeket az állam akkreditál.

Szlovákiában a tankötelezettség 6 és 10 év közötti. Jelenleg 21 felsőfokú intézmény van: két katonai- és egy rendőr akadémia, négy műszaki egyetem, három zenei és művészi akadémia, egy közgazdasági, orvosi és mezőgazdasági egyetem. A „főiskola” megnevezés Szlovákiában a felsőoktatási intézmények átfogó megjelölésére szolgál. A „nem besorolt főiskola” pedig a szlovákiai felsőoktatáson belül az egyik költségvetési kategória.

Mind a 4 vizsgált ország 1999-ben csatlakozott a Bolognai folyamathoz, amely az Európai Felsőoktatási Térség megteremtését szolgálja. Ez azt jelentette, hogy a felsőoktatási rendszerüket átalakították 3 szintűvé:

- Bachelor program-BsC: (ISCED 5A),
- Master program-MsC: (ISCED 5A),
- Doktori program-PhD: (ISCED 6).³

Szeretném felhívni a figyelmet a vizsgált 4 ország közötti rendszerezéssel kapcsolatos különbségekre, amely az összehasonlítást torzítja. A szakmunkásképzés (ISCED3c) kategóriaként cseh, szlovák, magyar adatszolgáltatásban felső középfokú kategóriába tartozik. Míg Lengyelországban felső középfokúnál alacsonyabb végzettségnek minősül.

4. Az iskolai végzettség és a munkaerőpiaci státusz összefüggései

Tímár⁴ megfogalmazta, hogy egy kiegyensúlyozott munkaerőpiac működésének meghatározója a felsőoktatás megfelelő kibocsátása.

Indikátorok, amelyek összefüggenek a munkaerőpiac oktatási eredményeivel, tisztán megmutatják, hogy mennyire jól egyeztetethetők össze a képességek kínálata a kereslettel. A tudás iránti keresletet jól tükrözik a jelenlegi statisztikai adatok, mint a teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma, foglalkoztatottak és munkanélküliek száma képzettségre lebontva.

Magasabb képzettség tipikusan magasabb munka részvételhez és magasabb foglalkoztatottsági arányhoz vezet. Ez elsősorban azért van, mert a felnőttek több képzettség/képesítés birtokában vannak, ezáltal versenyképesebb a pozíciójuk a munkaerőpiacon. Emellett pedig az is okozza, hogy a felnőttek többet fektettek a saját emberi tőkéjükbe ezért kárpótolni kell őket a befektetésükért.

4.1. Iskolai végzettség és foglalkoztatottság

A foglalkoztatással kapcsolatban az oktatás jelentőségét az adja, hogy a képzési szerkezet meghatározza a képzésből kilépő fiatalok munkaerőpiaci orientációit, különböző gazdasági szektorok felé fordulását.⁵

2. táblázat. Foglalkoztatási ráta a legmagasabb iskolai végzettség szerinti, 25–64 éves korcsoport (1997–2009)

(Forrás: OECD, Education at a Glance 2011., www.oecd.org/edu/eag2011)

Table 2. Employment rate by education attainment level, age group 25–64 (1997–2009)

Országok	Iskolai végzettség	1997	2000	2004	2006	2008	2009
Csehország	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	51,1	46,9	42,3	43,9	46,5	43,9
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú végzettségűek	79,7	75,5	74,8	75,6	76,6	75,1
	Felsőfokú végzettségűek	89,3	86,8	86,4	85,1	85,1	84,3
Magyarország	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	36,2	35,8	36,9	38,2	38,7	37,4
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú végzettségűek	70,7	72,1	70,9	70,4	68,7	67,0
	Felsőfokú végzettségűek	81,4	82,4	82,9	81,1	79,9	78,8
Lengyelország	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	50,3	42,8	37,5	38,6	43,0	41,6
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú végzettségűek	70,7	66,6	61,3	62,9	67,0	66,3
	Felsőfokú végzettségűek	86,7	84,5	82,3	83,5	85,1	85,3
Szlovákia	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	38,9	30,9	26,6	28,9	32,3	30,3
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú végzettségűek	75,9	70,6	70,3	71,9	74,8	72,0
	Felsőfokú végzettségűek	89,8	85,6	83,6	89,9	85,5	83,2

Az OECD országokra vonatkozó statisztikákat alapul véve 12 évet átölelő időszak adatait vetem össze.

Hazánkban 1997-ben az alacsony végzettségű (alapfokú és alsó középfokú végzettségűek) munkavállalók foglalkoztatási rátája mindössze 36% volt. Ez a V4 országok tekintetében a legalacsonyabb értéket jelentette. A visegrádi országok tekintetében ez az arány Csehországban (43,9%) és Lengyelországban (41,6%) is magasabb. Ez Lengyelországban annak is köszönhető, hogy a szakmunkás réteg foglalkoztatási adatai is ebben a kategóriában jelennek meg. Az alaphelyzetből kiindulva csak hazánkban javult az alapfokú végzettségűek foglalkoztatási helyzete. A gazdaság szektorális átalakulása révén pont azok az iparágak, munkakörök tűntek el, amelyek felvettek ezzel a tudássalománnyal rendelkező munkaerőt pl.: nehézipar, mezőgazdaság. Egy másik érdekes, de szomorú tény is alakíthatja ezt az arányt hazánkban. EU-tagországok tudásszint felmérésein a magyarok eredménye elmarad. Ez lehet az oka, hogy az alacsony iskolai végzettségűek tudásszintje nem éri el azt a szintet, amely mellett foglalkoztathatóak lennének.⁶

Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú végzettségűeknél már árnyaltabb a kép. A foglalkoztatottak aránya kiegyensúlyozottabb, mint az alapfokú végzettségűeké.

Hazánkban a 12 év viszonylatában 3,7% pontos csökkenés tapasztalható ebben a szegmensben. A visegrádi országok tekintetében ez a legalacsonyabb arányú csökkenés. Csehország adatait nézve azt látjuk, hogy a legmagasabb szegmens foglalkoztatottsági aránya, viszont a V4 országok közül Csehországban volt a csökkenés a legerőteljesebb. Csehország és Szlovákia a csökkenés ellenére a legmagasabb foglalkoztatási arányt mutatja ebben a szegmensben.

A foglalkoztatási adatok alapján a felsőfokú végzettségű munkavállalók helyzete a legkedvezőbb. A foglalkoztatottak aránya csak hazánk esetében nem haladja meg a 80%-ot. A felsőfokú végzettséget illetően hazánkban érvényesül legkevésbé, hogy a felsőfokú képzettség védőpajzsként szolgál a munkapiacra. Ellentétes tendencia volt tapasztalható a visegrádi régióban, míg hazánkban növekedés volt tapasztalható (2004-it) a szegmensben a 90-es évek végén, addig a többi országban csökkent a ráta. Míg Lengyelország csökkenő rátája az utóbbi két évben növekedni kezdett megelőzve a többi V4 országot. Csehország és Szlovákia elérte a 85%-os értéket, 1997 óta a legmagasabb a csökkenés jelenleg 5–6%-os.

Amint azt a foglalkoztatottsági adatoknál láttuk, az elhelyezkedés esélye növekszik az iskolai végzettségi szint emelkedésével. A felsőfokú végzettségűek aránya a legmagasabb. A foglalkoztatottsági lehetőségek a kevésbé képzett egyének érzékenyebben reagálnak a gazdasági változásokra. A rés ismét megnőtt mely az alacsony középfokú oktatásban részesülők sebezhetőségét növelte.

3. táblázat. Diplomás alkalmazottak foglalkoztatási kategória⁷ szerinti aránya 2007, %
(Forrás: Key Data on Education in Europe, 2009., 36. old., Letöltés: 2011. 09. 26.)
Table 3. Rate of employees with HE graduation by employment category, 2007

Területi dimenzió	Szakemberek és vezetők	Technikusok és szakmai asszisztensek	Hivatalnokok, szolgáltatásban és kereskedelemben dolgozók	Mesteremberek, (szakmunkások, gépkezelők)
EU-27	56,8	22,2	13,3	7,7
Csehország	68,0	25,8	3,9	2,3
Lengyelország	73,8	15,5	8,2	2,5
Magyarország	70,1	14,3	11,0	4,5
Szlovákia	62,9	27,5	6,9	:

A diplomával rendelkezők között mind a négy vizsgált országban a vezető szakemberek aránya a legmagasabb, s ez az arány magasabb, mint az EU-27-s átlag, ami azt mutatja, hogy ebben a régióban szorosabban illeszkednek egymáshoz a szerepek és a képzettségi szintek. Viszonylag kevés, az EU-átlaghoz képest jóval kevesebb a diplomával rendelkező alkalmazottak között, akik a mesterember foglalkoztatási kategóriában dolgoznak. Bár sokat lehet hallani, arról a tendenciáról, hogy az elhelyezkedni nem tudó diplomások szakmát tanulnak, s ezzel próbálnak boldogulni, ezekből az adatokból ez még nem látszik, inkább azt látjuk, hogy a szakmunkások szakmunkás, s nem magasabb végzettséggel dolgoznak.

A technikusok és szakmai asszisztensek kategóriában magas a foglalkoztatási arány Csehországban, és Szlovákiában, magasabb, mint az EU-átlag, míg nálunk, s a lengyelekénél hasonló, alacsonyabb foglalkoztatási tendenciát láthatunk. Ezt az ipari szektor különbségeivel magyarázhatjuk.

A negyedik vizsgált foglalkoztatási kategóriában is eltéréseket láthatunk. Az EU-átlaghoz képest alacsonyabb alkalmazotti arányt látunk. Szembetűnő, hogy hazánkban alig marad el az arány az EU-átlagtól, míg a többi vizsgált visegrádi országban jelentős az elmaradás. Ez utalhat egyrészt hazánkban a nagyobb közszférai apparátusra, illetve okozhatja a szolgáltatási szektor nagyarányú fejlődése, s foglalkoztatási képessége is.

4.2. Iskolai végzettség és munkanélküliség

A munkáltatók a diplomát tartják irányadó mutatónak, hogy a munkavállaló bírja azokat az elemzési, szervezési, alkalmazkodási, tanulási, döntéshozói képességeket, amelyekre a betöltendő munkakörben szükség van.⁸

4. táblázat. Munkanélküliségi ráta a legmagasabb iskolai végzettség szerint, 25–64 éves korcsoport (1997–2009)

(Forrás: OECD, Education at a Glance 2011., www.oecd.org/edu/eag2011)

Table 4. Unemployment rate by education attainment level, age group 25–64 (1997–2009)

Országok	Iskolai végzettség	1997	2000	2004	2006	2008	2009
Csehország	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	12,1	19,3	23,0	22,3	17,3	21,8
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú végzettségűek	3,4	6,7	6,4	5,5	3,3	5,4
	Felsőfokú végzettségűek	1,2	2,5	2,0	2,2	1,5	2,2
Magyarország	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	12,6	9,9	10,8	14,8	17,3	21,0
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú végzettségűek	6,9	5,3	5,0	6,1	6,3	8,2
	Felsőfokú végzettségűek	1,7	1,3	1,9	2,2	2,3	3,2
Lengyelország	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	13,8	20,6	27,8	21,5	11,5	13,9
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú végzettségűek	9,9	13,9	17,4	12,7	6,3	7,2
	Felsőfokú végzettségűek	2,1	4,3	6,2	5,0	3,1	3,6
Szlovákia	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	22,4	36,3	47,7	44,0	36,3	38,3
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú végzettségűek	8,5	14,3	16,6	10,0	7,4	10,0
	Felsőfokú végzettségűek	2,8	4,6	4,8	2,6	3,1	3,9

Az alapfokúról a középfokú, a középfokúról a felsőfokú végzettség megszerzésével a munkanélküliség kockázata is csökken, vagyis a magasabb iskolai végzettség nagyobb védelmet nyújt a munkanélküliség ellen. Az elmúlt 12 év alatt megnőtt a munkanélküliség. Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek esetében a ráta nálunk a legalacsonyabb értéknek számít a visegrádi országok viszonylatában. Szlovákiában a legnagyobb emelkedést mutatta 15,9%-kal, míg Lengyelországban pedig a legkisebb növekedés volt látható, az ugrás még a két százalékpontot sem érte le. Hazánkban Csehországhoz hasonlóan alakult a ráta, és 21% körülire növekedett.

Az alacsonyabb végzettséggel rendelkezők körében jóval magasabb a munkanélküliség, mint a felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú végzettséggel rendelkezőknél. Esetükben azt látjuk, hogy a Lengyelországban az utóbbi évben eltérően a többi visegrádi országtól csökkenni kezdett a munkanélküliség.

Viszont Csehországban a legalacsonyabb ennél az iskolai végzettségénél a munkanélküliségi ráta. Ez köszönhető esetleg az úgynevezett cseh munkanélküliségi csodának. A cseh munkanélküliségi csoda a reálbérek hirtelen esése a rendszerváltás után valamennyire levette a terhet a munkaerőpiac válláról, lehetővé téve a tömeges elbocsátások elkerülését,

de a 90-es évek közepétől az ország, nemzetközi versenyképessége csökkent: az iparban tapasztalt megugrott fizetések illetve munkaerőköltség Csehországban volt a legmagasabb az épp rendszert váltott országok közül.

A munkanélküliségi ráta a felsőfokú végzettségűeket tekintve a legalacsonyabb, annak ellenére, hogy az elmúlt években növekedést mutatott. Csehországban a legjobb a mutató értéke (2,2%), s itt a növekedési ütem a legalacsonyabb. Lengyelországban csökkenés volt látható, a munkalehetőségek növekedésének köszönhetően. Hazánkban alacsony a ráta értéke. A ráta mindegyik vizsgált országban meghaladja az 12 évvel ezelőtti értéket.

4.3. Iskolai végzettség szerinti keresetkülönbségek

5. táblázat. 25–64 éves nők és férfiak közötti kereseti különbségek, az iskolai végzettségek függvényében (%-ban)

(Forrás: OECD, Education at a Glance 2011., www.oecd.org/edu/eag2011)

Table 5. Income differences (in %) of males and females aged 25–64 by education attainment level

Országok	Iskolai végzettség	1999	2004	2009
Csehország	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	66	74	77
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú	69	80	80
	Felsőfokú végzettségű	65	67	66
Magyarország	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	84	89	84
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú	89	96	91
	Felsőfokú végzettségű	62	72	68
Lengyelország	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	72	73	69*
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú	81	84	80*
	Felsőfokú végzettségű	66	68	68*
Szlovákia	Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek	:	:	73
	Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú	:	:	72
	Felsőfokú végzettségű	:	:	67

* 2008-s adatok

A nők béaránya minden szinten alacsonyabb.

A vizsgált régióról általánosan megállapítható, hogy a nők iskolai végzettség szerinti összetétele jelentősen javult, de mégsem csökkentek a nemek közötti keresetkülönbségek. Minél képzetlenebb egy nő, annál nagyobb a különbség az ő és a vele azonos végzettségű férfi munkavállalókat nézve – ez a megállapítás igaz a mindegyik visegrádi országban. Az alapfokú végzettséggel ellátható munkakörökben dolgozó férfi munkavállalók bére átlagosan 30 százalékkal több, mint a női alkalmazottaké a visegrádi országokban, kivétel ettől hazánk, ahol ez a különbség alacsonyabb (20%).

Felső középfokú és középiskola utáni nem felsőfokú végzettségek esetében azt látjuk, hogy Szlovákia kivételével (72%), a vizsgált országokban itt a legkisebb az eltérés a bérek között. Hazánkban a legjobb a helyzet, ahol ez a különbség elenyésző 10%-nál alacsonyabb, ami alapján elmondható, hogy ebben a szektorban a legharmonizáltabbak a fizetések.

Ennél is jelentősebb, sőt a legnagyobb a különbség a felsőfokú végzettségűek között: több mint 30% százalékkal magasabb a férfiak jövedelme.

5. Következtetések

A munkaerőpiaci esélyek tekintetében fontos a végzettség. A bemutatott statisztikák alapján megállapíthatjuk, hogy a magasabb végzettség védelmet nyújt. A vizsgált országok a diplomások elhelyezkedésében hasonlóságot mutattak a szakmaválasztást illetően. A bérek tekintetében a különbség a férfi és a női munkavállalók között mindegyik országban tapasztalható függetlenül attól, hogy euró vagy saját fizető eszközt használnak az érintett országban.

Fontos a munkaerőpiac befogadóképességét szabályozó kormányzat szerepe a tendenciák alakulásában. A képzettség emelésében, az elhelyezkedési esélyek alakulásában (kiemelten a diplomások helyzetére) közvetlen hatása van az állam oktatáspolitikájának.

Jegyzetek

1. Csehné Papp Imola (2007): The link between education and the state of the labour market in Hungary, *Gazdálkodás*, english special edition. pp. 157–163.
2. Schultz, Theodor (1983): *Beruházás az emberi tőkébe*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
3. ISCED Az oktatás egységes nemzetközi osztályozási rendszere (International standard classification of education) ISCED1= Alapfokú és alsó középfokú végzettségűek; ISCED3,4= Felsőközépfokú és nem felsőfokú – post secondary – végzettségűek; ISCED5,6 = Felsőfokú végzettségűek.
4. Tímár János (1996): Munkaerő kereslet 2010-ben: ágazatok, foglalkozások és képzettség szerint *Közgazdasági Szemle* XLIII. évf. pp. 995–1009.
5. Halász Gábor (2001): *Az oktatási rendszer Műszaki Könyvkiadó, Bp., 27. p.*
6. Kertesi Gábor–Varga Júlia (2005): Foglalkoztatás és iskolázottság Magyarországon *Közgazdasági Szemle* LII. évf. július–augusztus. 635. p.
7. Foglalkoztatási kategóriák az ISCO-88 rendszere szerint.
8. Tóth-Bordásné-Marosi Ildikó (2011): *Felsőoktatási tudásmenedzsment, külső és belső együttműködési sajátosságok* Doktori (PhD) értekezés. 50. p.

Felhasznált irodalom

- Bősze Viktória (2005): Felsőoktatási expanzió-tények és interpretációk. In. (szerk.) *Multidiszciplináris Doktori Iskola Évkönyve*, Győr. pp. 331–339.
- Kertesi Gábor–Köllő János (2006): Felsőoktatási expanzió, „diplomás munkanélküliség” és a diplomák piaci értéke *Közgazdasági Szemle*, LIII. évf., 2006. március (pp. 201–225.).
- Nagy József (2002): *XXI. század és nevelés* Osiris Kiadó.
- Nyitrai Ferencné (2000): *Az oktatás szerepe a gazdaság és társadalom fejlődésében*, KSH, Bp.
- OECD (2011): *Education at a Glance*, OECD, Párizs.
- Oktatás-Statisztikai Évkönyv 2009/2010. Csécsiné Máriás Emőke, Könyvesi Tibor, Hagymási Tünde, Tuska Zsuzsanna, Budapest.

Weblapok:

EURYBASE National Education Systems and Policies <http://eacea.ec.europa.eu>
KSH <http://www.ksh.hu>
EUROSTAT <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
FELVI <http://www.felvi.hu>

A MAGYAR ÉS AZ ANGOL OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK HR GYAKORLATÁNAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

COMPARISON OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HUNGARIAN AND IN THE ENGLISH HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

BODOR MÓNICA PhD-hallgató

Kaposvári Egyetem Gazdálkodás- és Szervezés Tudományok Doktori Iskola

Abstract

The role of human resource management in Hungarian Higher Education Institutions is increasing constantly. The aim of this report is to explore the way to enhance significantly the effectiveness of HRM. The core of this research job tries to seek out "the best practise". Therefore I analyzed HRM in English Higher Education Institutions across England and compared it with Hungarian HRM. I am going to highlight similarities and differences of HR policy and practice. Furthermore, I assessed the alignment of HR strategy with the overall institutional strategy and its effective support and contribution to the performance and development of organizations.

1. Bevezetés

1.1. A magyar általános helyzetkép

Magyarország Európai Unió csatlakozását megelőzően és azt követően számos tanulmány született az ország állapotfelméréséről és értékeléséről. A tanulmányok megállapították a humánerőforrás és a humánerőforrás gazdálkodás lemaradását a közszférában az európai uniós tagállamokhoz képest. A felzárkóztatás érdekében a 2004. évi csatlakozást követő években a Humán Erőforrás Operatív Program (HEFOP) keretében lehetett pályázni e terület fejlesztését és modernizációját szolgáló forrásokra. Napjainkban a TÁMOP biztosított pályázati forrásokat a humánerőforrás gazdálkodás egyes területeinek, pl.: képzés-fejlesztés finanszírozására.

A magyar vállalati szektor már felismerte az emberi tényező versenyelőnyt jelentő szerepét és az embert tartják a legfontosabb erőforrásnak, mely meghatározza a szervezetek sikerességét, a gazdasági folyamatok eredményességét.¹ Az állítás kétszeres bizonyítást nyert, mert nem csak gazdasági fellendülés, hanem gazdasági recesszió idején is hozzájárul a HRM a vállalt fennmaradásához és stratégiai célkitűzéseinek eléréséhez. Ezt támasztja alá a 2009-ben készített kutatás: A HR tevékenység megítélése a válság kibontakozásának hatására összességében felértékelődött..., a megkérdezett cégek kétötödénél (39%) további felértékelődésre lehet számítani, a cégek lényegében felénél (51%) nem számítanak érdemi felértékelődésre, mert a HR tevékenység a válság kibontakozása előtt is a helyén volt.²

A magyar felsőoktatási intézmények színvonala általában elmarad a tudományos élvonalhoz képest. A humánerőforrás menedzsment terén sem történt meg a várt áttörés, illetve a vállalati és felsőoktatási HRM közötti rés tovább növekszik. Polónyi István kimondja és kutatásával alátámasztja az akadémia szféra innovációs tevékenységének alacsony

szintjét és elmaradását az európai országokhoz képest. Az ok-okozati vizsgálatok során több humánerőforrás gazdálkodás témakörébe eső tényezőt sorakoztat fel. Ez is alátámasztja határozott véleményem, hogy a HRG-nak szerepet kell vállalni a változások menedzselésében és vezérlésében. Napjainkra a humán erőforrás gazdálkodásnak sikerült jól kiépítenie és megalapoznia az adminisztrációs szerepét és készen áll arra, hogy az intézmény stratégiai partnerévé váljon. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy mindezt a HR szakembereknek a szigorú munkajogi és adó jogszabályok útvesztőiben össze kell hangolniuk az intézményi érdekekkel a törvényesség keretein belül maradva. Ahhoz, hogy egyáltalán reményünk is legyen a Nyugathoz való felzárkóztatásra, morális megújulás is szükséges.³

1.2. Az angol általános helyzetkép

Az angol felsőoktatási intézményben a változások rövid áttekintéséhez vissza kell tekinteniük több mint 10 évvel. Bett (1999) „Independent Review of Higher Education Pay and Conditions” című tanulmánya és a már korábban megjelent Dearing report (1997) a felsőoktatás színvonalát és helyzetét vetíti előre a meglévő feltételek mellett. A felsőoktatás tömegesedése, a növekvő pénzügyi szigor, a fizetések csökkenése, mint meglévő tények hatását, és annak várható következményeit elemzi a tudományos szakmai életre az Egyesült Királyságban. Összességében megállapítja az akadémiai szféra lassú alkalmazkodását, esetekben hiányát a külső környezeti változásokhoz. A fenti tanulmányok rövid időn belül megmutatták hatásukat kormányzati szinten, így 2001-ben megkezdődött a humán erőforrás gazdálkodás modernizációja az angol felsőoktatási intézményekben.

Az ágazat egészére vonatkozó összehangolt stratégia megvalósítását a HEFCE (*Higher Education Funding Council for England*) és az UCEA közösen (*Universities and Colleges Employers Association*) koordinálta. Az intézmények mind egyénileg, mind összefogásban komoly erőfeszítéseket és forrásokat mozgattak meg a humán erőforrás gazdálkodás korszerűsítésében. Az összehangolt munka eredménye a „*Rewarding and Developing Staff Initiative*”-t (R&DS) stratégia.

6 fő prioritási területet tűztek ki 2001-ben, melyek az alábbiak voltak:

- Toborzás, megtartás,
- Személyzetfejlesztés és tréning,
- Esélyegyenlőség, azonos díjazás azonos értékű munkaért, munkakör-értékelés,
- Munkaerő tervezés, személyzeti szükségletek értékelése,
- Rendszeres teljesítményértékelés a teljes állományra,
- Gyenge teljesítmény menedzselése.

A kitűzött célok megvalósításához a kormány biztosította a szükséges forrásokat. Első körben 330 millió fontot, a 2. körben 167 millió fontot és ezt még kiegészítve HEFCE 170 millió fonttal. Az R&DS-nek köszönhetően további HR politikák, szabályozások és iránymutatások születtek a HR modernizációja érdekében. Elsőként megoldandó terület volt a fizetésekkel való elégedetlenség rendezése és a felsőoktatás színvonalának biztosítása. 2004-ben megszületett a „*National Framework Agreement*”-t, mely országos felmérések és összehasonlítások alapjára épülve tartalmazta az 51 szintből álló új fizetési rendszer a felsőoktatásban dolgozó akadémiai és nem akadémiai munkavállalókra vonatkozóan. A „White Paper” célja a felsőoktatás minőségének fenntartása és növelése volt. 2007-ben készített országos felmérés szerint a HR igazgatók véleménye alapján az R&DS-nek volt köszönhető a saját intézményükben megvalósított HRM modernizációja. Nyilatkozták e tényről azon HR igazgatók is, akik a 2001-es modernizációt

megelőzően önerőből kezdték meg HR folyamataik fejlesztését. Összességében elmondható, hogy a célzott finanszírozások jól kerültek felhasználásra, mely a források felhasználásának és a HRM modernizációjának mérését követően állítható.

2. Anyag és módszer

Szekunder forrásként áttekintettem a magyar és az angol szakirodalmakat, állami szabályozásokat és törvényeket a felsőoktatási intézményekben és a vállalati szektorban működő HRM-ről. Kutató munkát végeztem több angol könyvtárban és az internetes forrásokat is felhasználtam. A magyar szakirodalomban feltártam a témában jártas oktatók és kutatók tanulmányait és kutatásait. Megvizsgáltam a magyar intézmények intézményfejlesztési terveit és éves beszámolóit a 2008-as évre vonatkozóan, a hallgatók, oktatók és kutatók létszámadatairól és összetételéről, valamint a HR szervezet helyéről az intézményi organogramban.

Primer kutatásként használtam fel a HR és a munkaügy területén szerzett vezetői tapasztalatomat a Kaposvári Egyetemen. Ezen felül a 2010/2011-es tanévet közép angliai legnagyobb college-ban töltöttem hallgatóként. Első kézből tapasztaltam a humán erőforrás menedzsment hatásait az intézményre, a munkavállalókra és a hallgatókra. Hallgatóként érzékeltem a HR részleg megítélését a tanárok, az oktatói munkát segítő munkavállalók és a felső vezetés szemében. Interjút készítettem a college HR igazgatóval és oktatóival a HR támogató szerepéről, a mindennapi munkavégzésük és az intézmény teljesítményére vonatkozóan. A college-on kívül a közsféra HR szakembereivel – specialistáival és generalistáival – beszélgettem a HR jelenlegi kihívásairól. Fokozatot szerzett PhD hallgatókat a foglalkoztatási kilátásokról és a jövőbeli életpálya lehetőségekről kérdeztem a felsőoktatási intézményekben.

3. Eredmények

A magyar és az angol HRM összehasonlítását Bett csoportosítása mentén végeztem el. A HR-rel kapcsolatos területeket 4 csoportba gyűjti:

- HR stratégia,
- HR struktúra,
- HR prioritások,
- HR gyakorlat.

A kutatás eredményeit a HR hasonlóságokat és különbségeket a fenti 4 dimenzió mentén ismertetem.

3.1. HR stratégia

A 2005. évi felsőoktatási törvény előírta, hogy az állami felsőoktatási intézményeknek el kell készíteniük az Intézményfejlesztési tervüket a 2007–2011-es időszakra vonatkozóan. Fontos kritériumként került meghatározásra, hogy a HR kiemelt szerepet kapjon az intézmények stratégiájában és hosszútávon járuljon hozzá a kitűzött célok megvalósításához. A jogszabályban való előírásoknak az intézmények eleget tettek. Az intézményfejlesztési tervek számos szabályozásokat tartalmaznak, mely arra engedett következtetni, hogy az intézmények felismerték a HR-ben rejlő lehetőségeket és annak fontosságát a stratégiai célok teljesítésében. Több esetben megfigyelhető, hogy a HR stratégiát össze-

hangolják az intézményi stratégiával. Pozitív jelenség a magyar felsőoktatásban, hogy jellemzően már nemcsak papírforma a HR stratégia. Negatívum, hogy nem található utalás a HR stratégia megvalósításának nyomon követésére, hatékonyság mérésére és az észrevételek visszacsatolására.

Az angol kormány az R&DS keretén belül biztosított forrásaival elérte, hogy minden angol felsőoktatási intézmény elkészítette HR stratégiáját, mely iránymutatást és egyben számon kérhetőséget jelentett a kitűzött feladatok végrehajtásához. Tudták, hogy a kezdetben elkészített HR stratégia nem lehet hatékony, csak évek folyamán válhat azzá. Ennek érdekében az intézmények törekedtek arra, hogy letisztult, pontosan megfogalmazott stratégiai célokat vázoljanak fel, hogy azok megvalósítása járuljon hozzá az intézmény hosszú távú fejlődéséhez. A HR politika és gyakorlat stratégiára szabott volt. Korábbi évek tapasztalatait felhasználva, tudták, hogy a HR stratégia megalkotása, valamint a hozzárendelt HR politika és gyakorlat, csak akkor lehet hatékony és sikeres, ha az intézmény vezetése „magának érzi” és teljes mértékben támogatja azt. Tisztában voltak annak fontosságával is, hogy egy tevékenység hatékonyságáról akkor tudnak meggyőződni, ha folyamatos visszacsatolás érkezik az elért eredményekről. Így számos külső és belső mutatószám rendszert dolgoztak ki ebben az időszakban, hogy mérjék a HR szolgáltatások hatékonyságát. Pl.: a nyújtott szolgáltatásokkal való elégedettség szintet, a személyzetfejlesztés hatását, benchmarking felmérést és a HR teljesítmény belső mutatóit.

3.2. HR struktúra

A HR tevékenységek és feladatok hatékonyságát nagymértékben befolyásolja a HR szervezet helye az intézményi hierarchiában. Az elvégzett kutatásaim kiterjedtek a HR szervezet intézményen belüli vertikális és horizontális tagozódására, valamint az irányítási és utasítási jogkörök gyakorlására. Az organogramban elfoglalt helyét szinte minden esetben az határozza meg, hogy ki gyakorolja az utasítási, irányítási, valamint a munkáltatói jogkört a funkcionális szervezet felett.

A magyar gyakorlatra leginkább jellemző, hogy a gazdasági főigazgatóság alá tartozik egy különálló munka- és bérügyi szervezet, melynek irányítását a gazdasági főigazgató végzi. A HR tevékenységekkel kapcsolatos feladatokat szintén ezen részleg látja el. Ezen felépítés a korábbi évtizedekből maradt ránk, amely továbbra is még az intézmények 53 százalékára jellemző. Az intézmények másik fele már szakított a korábbi gyakorlattal, és a munka- és bérügyi részleg mellé egy különálló HR szervezet is felépített. Ezen szervezet feletti utasítási és irányítási jogkört az intézmények 31 százalékának a rektor, míg 16 százalékának a főtitkár végzi. A munka- és bérügyi feladatok irányítása továbbra is a gazdasági főigazgató jogköre maradt.

Az angol felsőoktatásban működő HR szervezet helye az intézményeken belül szintén nem mutat egységes képet csakúgy, mint a magyar intézmények esetében. Az összehasonlítás érdekében három típus került meghatározásra. Az első típusba sorolhatóak azok az intézmények, ahol a HR tevékenység centralizáltan működik, és folyamatos kapcsolatot tartanak az intézményen belüli egyes karokkal, egységekkel és részlegekkel. Ez a típus az intézmények 52 százalékára jellemző. A második típusba tartoznak azok az intézmények, akik szintén centralizált HR szervezetet működtetnek, azonban az egyes HR tevékenységek köré az adott területre specializálódott csoportokat (pl.: toborzás, tréning, esélyegyenlőség) hoztak létre. Ez a típus az intézmények 21 százalékánál figyelhető meg. A harmadik típusnál van egy kicsi stratégiai és tanácsadói mag és a többi HR tevékenységet az egyes karok, egységek decentralizáltan végzik. A harmadik típus az intézmények 11 szá-

zalékánál található meg. A fenti típusokon kívül alkalmazzák az első és második típus, valamint a második és harmadik típus kombinációját is. A kombinált típusok alkalmazása az intézmények 11, illetve 5 százalékára jellemző. A kutatás megállapította, hogy a szervezeti struktúra nincs hatással az intézmény teljesítményére. Így nincs jó vagy rossz megoldás a HR struktúra kialakítására. Az intézmények méretéből kiindulva a nagy intézményekre főként a harmadik típus, míg a kisebb intézményekre a második típus a jellemző. A rendező elv az, hogy akik a HR rendszert és erőforrásokat alkalmazzák és használják, a lehető legközelebb érjék el, vegyék igénybe a HR által nyújtott szolgáltatásokat.

3.3. HR prioritások

A Nemzeti Erőforrás Minisztérium előzőleg az Oktatási Minisztérium nem fogalmazott meg stratégiai célokat a felsőoktatási intézmények humán erőforrás menedzsmentjével kapcsolatosan. Ezért nem születettek iránymutatások a szektor egészére vonatkozóan. A az intézmények ennek ellenére egyénileg meghatározhatták a humán erőforrás menedzsment prioritási területeit. A kijelölt célok hátterében állhat akár a külső, akár a belső változásokkal való lépéstartás.

Az angol kormány a HR stratégiával összhangban kijelölte a felsőoktatási szektor számára a prioritásokat. Az egyes prioritások megfogalmazásnak középpontjában az elvárt eredmények elérése állt. A meghatározott prioritásokat az intézményeknek adaptálni kellett és rangsort állíthattak fel a megvalósítás során. A célkitűzések megvalósításához az állam forrásokat is rendelt. Az intézmények 2001-ben a következő prioritásokat fogalmazta meg a felsőoktatási intézmények HR tevékenységeinek hatékonyságának növelése érdekében:

- Toborzás, megtartás nehézségeinek kezelése,
- A dolgozók felkészítése a jelenlegi és jövőbeni feladatok ellátására (személyzetfejlesztési tréningek),
- Az esélyegyenlőség biztosítása,
- A fizetési szintek korszerűsítése, az „egyenlő munkáért egyenlő bér” elvének biztosítása,
- A munkaerő tervezése és a munkaerő szükségletek felmérése,
- Az egyéni teljesítményértékelés összehangolása a fizetési struktúra javításával,
- A gyenge teljesítmények javításának kezelése.

A prioritási területek megvalósításának mérése céljából, 2007-ben egy felmérés keretében a HR igazgatókat megkérték, hogy nevezzék meg, hogy a kitűzött célokból melyeket valósítottak meg hatékonyan. A HR igazgatók válaszaikat saját észlelésükre és a munkavállalók megkérdezésére alapozták. A toborzás, a fizetési szintek modernizációja és személyzetfejlesztés, mint prioritási területek estek a hatékonyan teljesített kategóriába. A többi területet úgy jellemezték, mint a jövőben megvalósítandó feladatok, mert ez idáig nem sikerült a várt sikereket elérni e területeken.

3.4. HR gyakorlat

A magyar felsőoktatási intézmények egymáshoz viszonyított HR gyakorlata jelentős eltéréseket mutat. Jellemzően személyügyi nyilvántartás, bérügyvitel, toborzás és kiválasztás, munkakör értékelés- és elemzés, képzés-fejlesztés, teljesítményértékelés, béren kívüli juttatás, munkaidő nyilvántartás, humánügyviteli szoftver és vezetői információs rendszer tartozik ide.

Megállapítható, hogy az intézmények HR gyakorlatára irányuló elégedettségi vizsgálat időben és csoportokra vonatkozóan nem rendszeres. Intézményen belül az egységes és szabványos kommunikációs csatorna nem megfelelő. Nem jellemző a hatékonynak ítélt gyakorlat („legjobb gyakorlat”) tapasztalatainak egyetemeken közötti megosztása sem.

Az angol rendszerben a HR funkciók sokkal bővebb eszköztára található meg a gyakorlatban. A magyar helyzethez hasonlóan az angol intézmények egymáshoz viszonyított HR gyakorlata különböző és minőségben is eltérést mutat a kutatás alapján. A következőben felsorolt tevékenységek nem teljes körűek: általános toborzás és kiválasztás, kiváló minőségű munkaerő megszerzése, általános képzés és fejlesztés, tudományos vezetői képzés és fejlesztés, személyzet értékelés, teljesítmény menedzsment, kétirányú kommunikáció, rugalmas foglalkoztatás, személyzet tervezés/utánpótlás nevelés, kitüntetési, elismerési rendszerek, kiváló minőségű munkaerő képesség megőrzése, általános személyzet megtartás, gyenge teljesítmény javítása, esélyegyenlőség, különbözőség, fegyelem, munkából való távolmaradás vizsgálata, munkakör tervezés és munkakör értékelés. Követendő példának találok, hogy a munkavállalók visszajelzései alapján mérik a HR gyakorlat eredményességét és azt folyamatosan az igényekhez igazítják. A HR tevékenységek három csoportba sorolhatók. Az első csoportba a hatékonyan és rutinszerűen végzett tevékenységek, a második csoportba a bevezetés alatt lévő, de nem hatékony, míg a harmadik csoportba a kidolgozás alatt lévő és bevezetésre váró funkciók tartoznak. Így egy folyamatosan megújított HR eszköztár jellemzi az angol felsőoktatási intézmények HR gyakorlatát.

4. Következtetések

Milyen tapasztalatok, módszerek, azaz a „legjobb gyakorlat” vehető át egy hatékony HRM-el kapcsolatosan az angol felsőoktatási rendszerből a magyar felsőoktatási rendszerbe?

A magyar és az angol rendszer több hasonlóságot mutat. Magyarországon egyéni, intézményi kezdeményezések találhatók az elmúlt években, mely megérett egy állam által összehangolt koncepció vezette fejlődésre. Az egyetem gyenge innovációs képességének javításában és a folyamatok modernizációjában szerepet kell vállalnia a HRM-nek.

Ha a cselekvés mögött nincs meg a kellő jogszabályi és anyagi támogatás a tapasztalatok azt mutatják, hogy értelmét veszti az erőfeszítések. Már az angol tanácsadóknál is felmerült a kérdés, hogy ha a kormány megvonja az eddigi biztosított forrásokat, a jövőben fenntarthatóak lesznek-e a HRM eddig megvalósított eredményei? Ha egy helyen sérül a HRM átláthatósága, hitelessége és következetessége, akkor az felboríthatja az eddigi rendszerbe vetett hitet és bizalmat, melyre a rendszer épít. A kutatás eredményeként az alábbi következtetéseket vonom le:

1. Az angol állami támogatás a felsőoktatási intézmények HRM modernizációjára sokkal erőteljesebb a magyar állami elkötelezettséggel szemben. Az angol rendszerben a HRM helyzetének tényleges feltárását követően az egész szektor részére vonatkozó iránymutatás történt. A megvalósításhoz szükséges források biztosítottak voltak. A tervezés hosszú távra szolt és a források felhasználást követően a végrehajtás eredménye mérésre került.
2. A HRG bevezetése és alkalmazása a magyar rendszerben is megvalósult, megjegyzendő, hogy mindez állami támogatás nélkül. A jövő HRG irányvonalainak meghatározása és a működő gyakorlat hatékonyságának vizsgálata érdekében szükséges lenne a felsőoktatás egészére vonatkozó helyzetfelmérés elkészítése.

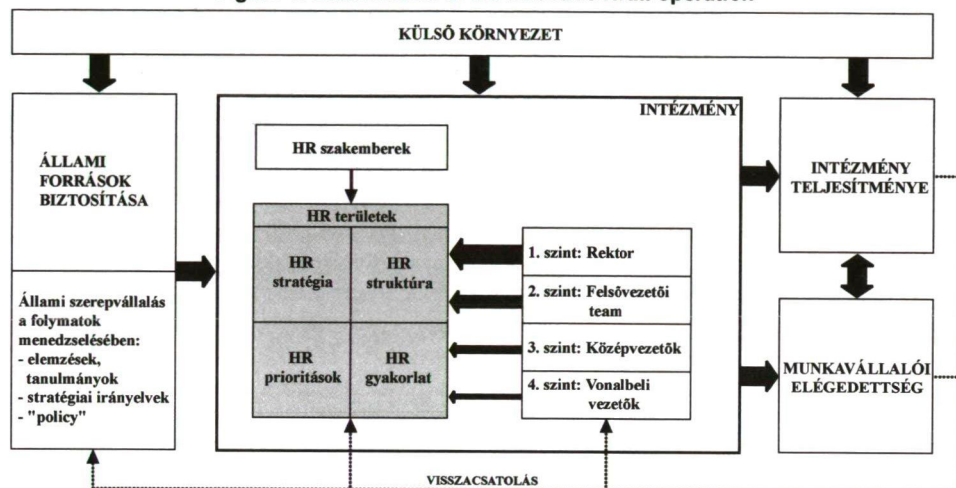
3. Mind a magyar és mind az angol rendszerről elmondható, hogy a HRM adminisztrációs szerepköréből kiemelkedve megindult azon az úton, hogy az intézmény stratégiai partnerévé fejlődjön. Háttérben az áll, hogy az adminisztrációs tevékenységet olyan szinten megerősítették és hatékonyan végezték, mely megalapozta a HR szakemberek hitelességét. Az intézmények e folyamatban különböző szinten állnak, mely természetes, és hatással van az egyedi HRM minőségére és színvonalára.
4. Mindkét országban működő felsőoktatási intézményekre jellemző, hogy az alkalmazott HR funkciókban eltérések tapasztalhatóak. Vannak ahol több vagy kevesebb a HR eszköztára. Az angol rendszerben egyes funkciókat pl.:a toborzást, a kiválasztást, a munkakör értékelést az elmúlt években hatékonyra fejlesztették, míg más tevékenységet az adott intézmény igényeihez jobban kell közelíteni. Így a meglévő feladatok hatékonyabbá tétele és bevezetendő új eszközök a jövőben is jellemzőek lesznek a HR szakemberek számára. A stressz kezelése, mint jövőbeni HR feladat kihívások elé állítja a HR szakembereket mindkét nemzet felsőoktatási intézményeiben.
5. Magyarországon kiemelt fontosságúnak tartom a felső vezetés támogatottságát a HRM-el szemben. Ezt támasztják alá az angol kutatások, mely pozitív kapcsolatot találtak a felső vezető támogatottsági szintje és a HRM eredményessége között. Ezért nagyon fontos a HRM érdekében a valós folyamatok iránt elhivatott rektori támogatás. A vezetői ranglétrán lefelé haladva a támogatottság mértéke csökkenni fog, mely természetes és ennek megfelelően kezelendő a HR igazgatók által.
6. Az angol felsőoktatási rendszer méri a HRM hatását az egyetem teljesítményére. Ennek megfelelően kialakította belső és külső mutatószám rendszerét és mérési metódusát. Jelenleg is a kutatási folyamat középpontjában áll e terület. Javasolt lenne a magyar HRG hatását vizsgálni a felsőoktatási intézményekben.
7. Az angol HRM miatt jobb az angolszász rendszer hatékonysága. Kevesebb a rendszerben a párhuzamosság és a pazarlás. A magyar rendszerben egyszerre van jelen az erőforrás pazarlás és a megszorítás. Nincs konkrét követelményrendszer és nincs kiépített kapcsolat és kommunikáció az akadémiai szféra és az egyetemi szféra között.

5. Javaslatok

Az 1. ábra egy saját szerkesztés, mely a hatékony HRM kialakítására és fenntartására tesz javaslatot. Az összehasonlításból kitűnik, hogy a magyar HRM lemaradásokkal küszködik az angol rendszerhez képest. A magyar államnak figyelmet kell szentelni a felsőoktatási intézményekben működő HRM-re speciális helyzetére tekintettel. Ennek megfelelően fel kell mérni az országos állapotot, irányvonal(ak)at majd cselekvési terv(ek)et kell kidolgozni összhangban a magyar felsőoktatás hosszú távú céljaival, a források elégséges szintjének biztosításával. Meg kell fogalmaznia a HR-rel szembeni elvárásait a szektor egészére vonatkozóan és stratégiai tervet kell kidolgozni a változások megvalósításához. Az intézmény saját keretein belül felelős a stratégiai célok teljesítésében és az intézmény érdekeihez illeszkedő HR stratégia, struktúra, prioritás és gyakorlat kialakításában. A HRM eredményessége nagymértékben függ a rendszert működtető HR szakemberektől és a vezetői réteg HR szembeni támogatottságától. Az ábrán a nyílak vastagsága a vezetők támogatási szintjeinek erősségét jelölik. A HRM célja a munkavállalói elégedettség megteremtése és az intézmény elvárt teljesítményéhez való hozzájárulása. A kérdés az, hogy mikor állíthatjuk, hogy az intézmény HRM-je hatékony. Abban az esetben, ha a belső és

külső mutatószámok segítségével mérjük a HRM teljesítményét a munkavállalókra és az intézményi teljesítményre vonatkozóan úgy, hogy a folyamat elejétől a végéig minden egyes lépés hatékonyságát értékeljük. A mérést a kiértékelés követi, majd a visszacsatolás során be kell avatkozni a nem hatékony területeken.

1. ábra. A hatékony HRM hatásának vizsgálata
(Forrás: Saját szerkesztés)
Figure 1. Examination of the effective HRM operation



Jegyzetek

1. Dajnoki K.–Berde Cs. (2007): Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest. 7. p.
2. Bóday P. (2009): A HR szerepe a gazdasági válság szervezeti hatásainak tompításában kutatási összefoglaló tanulmány.
3. Bertalan P. (1995): A kelet-európai rendszerváltások politikai és etikai vonatkozásai. In: Erkölc és változás. Kaposvár. 100. p.

Felhasznált irodalom

- Archer, W. (2005): „Mission Critical? Modernising Human Resource Management in Higher Education.” Oxford: Higher Education Policy Institute.
- Bertalan P. (1995): A kelet-európai rendszerváltások politikai és etikai vonatkozásai. In: Erkölc és változás. Kaposvár. 100 p.
- Bett, M. (1999): Independent Review of Higher Education Pay and Conditions:(Report of a Committee). Norwich, HMSO.
- Bóday P. (2009): A HR szerepe a gazdasági válság szervezeti hatásainak tompításában, kutatási összefoglaló tanulmány.
- Dajnoki K.–Berde Cs. (2007): Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés.
- David E. G., Michael C. (2007): Human Resource Management and University.
- Felsőoktatási Intézmények: Intézményfejlesztési Tervek, Éves Beszámolók.
- HEFCE (2000): Rewarding and Developing Staff in Higher Education. Bristol, HEFCE.
- HEFCE (2001): Rewarding and Developing Staff in Higher Education 2. Bristol, HEFCE.

http://www.nefmi.gov.hu/letolt/felsoo/ift_kidolgozasi_utmutato_07202.pdf

Intézményfejlesztési Terv Kidolgozási Útmutató.

King's College London, Leadership Foundation for higher education.

NCIHE (1997): Higher education into the learning society (Report of a National Committee of Inquiry Into Higher Education: 'The Dearing Report'). Norwich, HMSO.

Oakleigh Consulting Ltd, Andy Shenstone Director (2009): Evaluation of the impact of public policy and investments in human resource management in higher education since 2001.

Performance, Final Report. Research and Development Series, Department of Management.

Polónyi I. (2010): Az akadémiai szféra és az innováció. A hazai felsőoktatás és a gazdasági fejlődés.

Polónyi I. (2010): Az akadémiai szféra és az innováció. A hazai felsőoktatás és a gazdasági fejlődés. Új Mandátum. Budapest.

Poór J., László Gy., Bencsik A., Fekete I., Majó Z., (2009): Felsőoktatás menedzsment 10. fejezet: Az egyetemi HR-rendszerek továbbfejlesztésének lehetősége egy empirikus felmérés tapasztalatainak tükrében. AULA Kiadó Kft. Budapest. pp. 199–226.

2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról.